

管 理 技 巧 丛 书

管 理 员 工



TRAINING · TRUST
COMMUNICATING

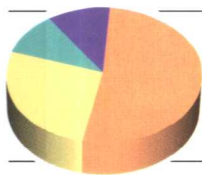


LISTENING
COACHING



SOLUTIONS
FEEDBACK

DELEGATING · MOTIVATING



BRIEFING · AIMS
FLEXIBILITY · TIPS



上 海 科 学 技 术 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

管理员工 / 赫勒著; 王勇译. —上海: 上海科学技术出版社, 2001.12

(管理技巧丛书)

ISBN 7-5323-6403-8

I. 管... II. ①赫...②王... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第091068号

责任编辑 曾文 张晨

管理技巧丛书

管理员工

罗伯特·赫勒 著

王勇 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新扬印刷厂印刷

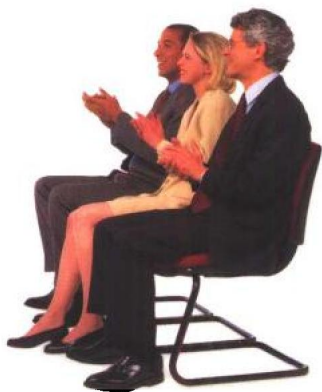
开本787×1092 1/32 印张2.25 字数50 000

2001年12月第1版 2001年12月第1次印刷

印数1-20 000 定价: 15.00元

通过本书可以学习到所需了解的关于管理员工的知识，从理解员工为什么会有某些行为，到辨认才干和鼓励创造力，《管理员工》向你展示如何与员工进行建设性地沟通，以及如何促进和谐的工作关系。它还提供解决冲突、评估员工表现和处理抱怨的实际技巧。大量的提示帮助你处理真实生活中的实际情况，以及发展第一流的人事技能，将使你能够建立一个投入的、目的明确的团队。

罗伯特·赫勒（Robert Heller）管理咨询业的权威。他创办了英国一流的管理类杂志《今日管理》，指导创办了《竞选》等一系列成功的杂志。其众多著作享有盛誉，包括《率真经理》、《探求欧洲人的卓越》和《文化冲击》等。



管 理 技 巧 丛 书

管理员工



罗伯特·赫勒 著
王勇 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS-

MANAGING PEOPLE

Copyright©1999

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

目 录

4 引言

基本人事技能

6 理解员工的行为

8 理解员工的需求

10 学习基本沟通技巧

12 建立自信

14 清晰地沟通

18 获得信任和承诺

22 调整策略

培育员工

24 提供培训

26 提高技能

- 28** 指导员工
- 30** 树立榜样
- 32** 培育人才
- 34** 鼓励员工的管理潜能

36 激励员工

38 提高绩效

40 取得进步



寻找解决方法

- 42** 营造环境
- 44** 开放封闭的思维
- 46** 处理冲突



48 共同工作

50 处理个人困难

52 管理变化

评估与奖惩

54 评估员工表现

56 提升员工

58 变失败为成功

60 有效地酬劳

62 运用奖赏

64 建立伙伴关系

66 自我能力评估

70 索引

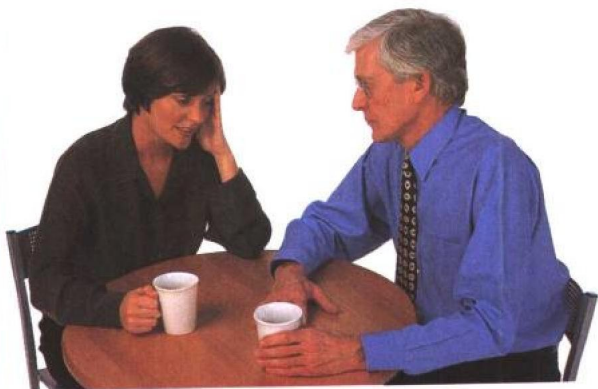






引言

今天快速变动的商务环境要求高效率的管理人，他们既是一位组织能力强的管理人，又能非常懂得理解员工的基本需求和在工作场所的行为。赢得信任、培养人才、确保员工都能被激励和有效地工作，这就要求促使管理人与全体员工之间进行有效的沟通和信任。《管理员工》将帮助你掌握成功管理技巧的基本原则，这将使你能从那些为你工作的人员中挑选出最好的。它还用实例说明，通过识别和回避共性问题，管理人能够将其公司中潜在的失败转化为成功。书中还附有大量实用的建议，包括101条实用的提示和一套综合的自我评估练习。



基本人事技能

了解员工的行为是获得他们信任的关键。理解员工的需要是为了激励他们，从而最终达到公司的目标。

理解员工的行为

自然、本能的行为并不总是适合于工作场所的。尽量设计一种恰当的行为模式，使员工能形成一个高产和高效的工作团队。

自然的行为

人们在工作中自然地倾向于采用自然或本能的行为方式来保护自己，而非采用开放和协作的态度。这解释了为什么情绪会是工作场所的一股强大力量；为什么管理部门常常会对遇到的批评反应强烈，并且通常希望去控制问题而不是去主动冒险。人们还倾向于匆匆武断地下结论，或结成相互冲突的小团体。一般显示类似的“自然”行为的公司都有高度的政治意识，并强调地位和等级制度。他们不太乐于为了顾客和市场的需要而工作，而且通常与之相悖。



▲ 鼓励提出建设性的意见

你可以通过树立典范和奖赏以及经常性的称赞员工的好行为和积极贡献，来鼓励员工最有效地以建设性的态度工作。

适当的行为

自然的行为是基于主观的反映，但结果常常会导致消极的感觉（例如不安全感），而且还会对其他职员意图有错误的理解。更多建设性的行为将促进合作、开放和自信。具有适当行为举止的员工有一些容易辨认的特性，包括：为人积极而充满信心地与各层次的员工交流；迅速而大方地赏识他人的成就；能从错误和失败中吸取教训；基于与同事合作而非竞争的基本工作方法。

1

尝试去影响员工的行为，而不是改变他们的个性。

2

鼓励并奖赏具有建设性的行为。

取代个人的消极特征

自然的行为

- 获得信息时激动地做出反应。
- 恐惧或不安全时回避风险。
- 受到威胁时做出猛烈的自卫反击。
- 对人物和事件做出仓促的判断。
- 在公司中散布流言蜚语。
- 为地位及其象征而争斗。
- 停留在过去的成功上。
- 在小派系内感觉良好。
- 总是热衷于追求等级优越感。



适当的行为

- 运用实效的方式来获取事实。
- 以企业家的方式直面风险。
- 形成单纯的、合作的、非对抗的关系。
- 坚持在判断之前进行细致的分析。
- 实行完全公开的沟通。
- 确认成就，而非地位。
- 从错误中学习。
- 选择在合作的团体中工作。
- 在平等、非等级化的形式下工作。



理解员工的需求

员工的需求不止于最低层次，例如良好的工作条件和合理的报酬等基本需求。同时你又不能忽视高层次的需求，例如工作中共同实现一个目标的自豪感。

3

注意员工较低层次的需要是否得到满足。

▼ 确定需求的优先次序

心理学家阿伯拉罕·马斯洛已经确定了一种五阶段的“需求层次”理论。最低层次的需求为食、住，最高层次的需求为“自我实现”。

满足员工的需求

员工具有各种各样的需求。举例而言，较低层次的需求有薪水、工作保障和工作条件。你必须满足这些基本需求，但是这样做本身将不会产生满足感。若对于这些基本需求处置不当，就会导致员工的不满情绪。但基本的需求并不能给予员工满足感，满足感是由诸如责任感、进取心和个人成长等较高层次需求得到满足而产生的。

3) 社会需求随着与他人的友好相处而得到实现

2) 第二层次的需求是寻求个人安全感

1) 最基本需求是食物、衣着和居所

4) 较高层次的需求因成绩被承认而得到满足

5) 自我实现的需求由于发挥了个人的全部潜能而最终实现

鼓励员工的自豪感

人们需要感觉到他们的贡献是既有价值而又无可替代的。工作中的自豪感有两种形式：个人的和集体的。例如你在一条装配线上工作，你单独安装小汽车的车门，你就会对你自己的表现感到自豪。但是同样会对整辆小汽车的完成感到自豪，因为你自己对此做出了贡献。作为一位管理人，应该设法帮助其他员工去开发这种自豪的成功感。而且你还可以为自己管理员工而取得的成功感到骄傲。对管理人和员工而言，在一家令人羡慕的公司工作，是一件值得骄傲的事。

4

无论何时都应该对有功劳的人道谢。

5

在对个人的表扬讲话中加入公众的赞词，以提升被表扬者的自豪感。

识别满意的来源

较低层次的需求

条件

合理的时间、惬意的环境，以及良好的设备：“我对工作环境感到很满意。”

监督

直系管理人员给予员工的授权和鼓励：“我喜欢那些监督我的人对待我的方式。”

安稳

对公司的前景充满信心，并且有一种归属感：“关于公司的未来，我感到乐观。”

管理

理解管理方法：“我认为公司为了变得具有竞争力而正在进行着必要的改变。”

沟通

全面认识公司的计划和该计划牵连到的复杂情况：“我理解并赞同公司的策略。”

较高层次的需求

工作兴趣

从实际工作内容及其执行后所获得的满足：“我喜欢我所从事的这项工作。”

成就

受激励而向更高的目标迈进，以及在高水平上有效地完成工作：“我的工作给我一种成就感。”

承诺

由归属于公司及其与公司策略的一致性而产生的满足：“我自豪地说我为此公司工作。”

责任

工作要求员工连续作业，但是有公平的回报：“我乐于接受预期要做的工作。”

确认

员工懂得他们如何适应于公司总体计划：“我理解我的工作如何与公司的策略连接起来。”

学习基本沟通技巧

为了了解员工的态度，你需要架设与他们沟通的所有方式。学会倾听他们说些什么——不说什么——并且留意其他信号，例如身体语言。

6

提出一些开放性的问题，以鼓励全体员工实话实说。

仔细倾听

在管理人员工作的许多方面，从开会和绩效评估到打电话，倾听起着关键角色的作用。倾听对于你和你的员工都有益处：你会深切地理解你的员工的内心感受，并且可能取得有关如何改进你公司的有用的想法，与此同时，员工感觉到他们的观点得到了倾听，因此会更坦率地做出回应。考虑一下你是如何倾听的：你是否为了阐明自己的观点而频繁地打断别人的谈话？如果是这样的话，那么就得训练保持安静，并集中注意力倾听说话者的发言；如果必要的话，问一些简短的问题以保证你已经听懂了他们所说的。如果你容易分心，请练习集中注意力于说话者的话语，譬如轻轻地重复关键措词以在你的头脑中记住它们。除了实际上听取一个人说些什么，你需要留神和表现得仿佛你正在倾听，例如，显露出不拘束的、坦率的神态，并经常点头示意。

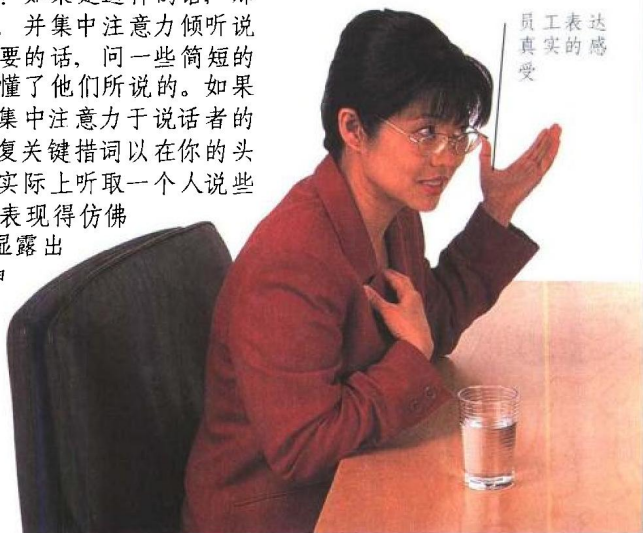
7

给予员工充分表达他们真实感受的机会。

员工表达
真实的感受

坦诚交谈 ▶

通过仔细倾听和提问，并且给予他们表达自己想法的机会，来了解员工的态度。



正确的理解

倾听别人的述说，然后加以回顾，以肯定你已经理解了他们的意思。如果你还没有理解，就请他们解释他们所说的话。你还可以用自己的方式复述他们所说的话，或是简单地重复一遍，给他们一个同意或改正你的理解的机会。应着眼于一个人说话的整体意思，而不要挑选你想要听的部分。应以信任的态度去听取别人的述说，除非你有足够的理由不这样做。如果发言人自相矛盾或者含糊其词，他们可能没有把事情原原本本地告诉你，因此必须继续提问，直到你满意为止。

管理人通过倾听和提出中肯的问题鼓励员工做出坦率的反应

8

持续发问直到你理解发言者的意思。

9

学会看懂员工的身体语言。

看懂身体语言

身体语言是无意识的身体运动，它们同样表达了思想和感觉。正确地理解身体语言是一门复杂的艺术，但是你可以容易地学会它，而且能看出广泛的信息。一个坦率、随意的姿势和良好的眼睛接触表示了一个人满意于他们自己所陈述和听到的内容。紧张的姿势，也许是双手交叉放在胸前以及几乎没有目光交流的机会，可能表示推托、充满愤怒或者意见不同。坐着交谈的时候身体前倾，也许表示有兴趣或赞同，而身体后倾则表示缺乏兴趣或拒绝。除了别人，你自己也要意识到这些信号。



建立自信

大多数人都会有不安的感觉。在公司中影响人们的多种忧虑能够加深这种不安感。你给员工建立自信的方式是：给予认可、高水平的任务和充分的信息。

10 如果员工显示一项任务超出了他们的能力，立即给予帮助。

减少不安感

一些人比其他入更善于隐瞒他们的不安感，但是不要被欺骗。每个人需要被告知他们表现上乘，并且受到尊重，既因他们的职业，也为他们已经做的以及正在做的。赞扬是非常有效的（和非常经济的）增进信任的方式，但是要确信那人值得赞扬的。要注意的是赞扬的方法应适应于环境形势。

自信心不强的人被鼓励而发言

11 避免给予员工虚假的安慰，即使是不好的消息也要坦诚相告。

▼ 鼓励发言

通过在一次会议上让每一个人轮流发言的方式，提高所有人的自信心，特别是那些比较沉默寡言的人。

会议主持人
邀请每个
成员发言



鼓励发挥能力

缺乏自信常常阻碍员工在工作中寻找和接受新的挑战。实际上非常自信的人也只以他们最大能力或潜能的很小一部分来工作。通过赋予他们额外任务来鼓励能力的发挥，如请他们在着手处理关键问题的委员会任职，来鼓励员工相信他们自己的能力。不要接受这样的回答：“我不擅长这个。”这常常仅仅是一个为掩盖懒散的无意识借口。

消除恐惧

人们经受着多种恐惧之苦：恐惧个人的失败；恐惧公司会失败或被他人收购；恐惧会在公司重组中失业；或者恐惧公司变革可能导致的不良结果。这些忧虑都是合理的，虽然不会被彻底消除，但是通过个人与团队之间完全、坦诚、公开的沟通，它们能够被缓解。如果把恐惧作为秘密管理和控制员工的一种方法，反而会加剧忧虑的情绪。消除恐惧，你会发现信任、乐观和善意对工作是非常有效的。

自然、笔直的姿态显示自信

向内畏缩的姿态显示缺乏自信

▲ 读懂身体语言

我们经常可以透过一个人的外表来洞察其内心的想法。一位员工表现出防御性的身体语言和消极态度，表示他可能有不安的感觉。

12

坚持员工之间的合作，自由和坦率地沟通。

给予参与的机会

工作场所员工的自信来自对工作的真正参与。这只有当雇员——个人或集体——分享信息时才会发生，因而对实际产生的结果具有真正的影响。这样做具有民主、激励性和实用的优点。研究显示，硬性规定工作方式，与允许员工采取自己的工作方式来达到目标相比，前者工作效率低。

牢记要点

- 退后一步，让其他人领头，会帮助你和你员工具有自信心。
- 让你自己的不安感显示出来，会感染你的团队。
- 不确定的态度和环境常常滋生低落的士气。
- 迅速、诚实地把公司的发展告诉员工，这一点非常重要。

清晰地沟通

任何时候都有沟通，有时候组织得很严密，有时候又杂乱无章。通过坦率、诚实，以及每个人都可以理解的方式，来提高它的质量。不管是非正式的还是正式的，人与人之间的沟通是没有止境的。

13

暂时忘记自己的角色，和员工随意地交谈。

采取行动

1. 与每一位员工保持联系，不管他们的地位如何。
2. 确保你尽可能多地与员工交谈或打招呼。
3. 外出访问时，与每一个人交谈，而不仅仅是老板。
4. 如果你想要与某一位员工交谈，应该尽可能与其本人见面，而不是使用电话。

鼓励与员工接触

许多管理人都喜欢隐藏在紧闭的办公室房门的背后，只与员工保持最低限度的接触。那样可以容易地成为一名行政官员，但是很难成为一位领导。作为一个一般规则，应保持你办公室的房门敞开，并且鼓励员工在房门开启的时候进来交谈，这样做非常有益处。通过敞开式设计的工作空间，接触变得更容易，这就是美国硅谷一些百万富翁经理已经放弃他们的行政套房转而采用敞开式设计办公室中的办公桌的原因。如果你未曾与员工中某一特定成员交谈过一会儿，那就要快点去做了。认识你和能够见到你的人越多，就越有可能形成一种更好的工作关系。

敞开式设计 ►

敞开式设计的办公室除了使得经理们更容易接触到员工，还鼓励坦率的沟通和团队精神。

14

把大型工作单位分成一些较小的紧密联系的小组。

